



LES GRANDES ENTREPRISES FACE AU RISQUE SOCIÉTAL EN FRANCE



@FCONCORDE



FONDATION CONCORDE



WWW.FONDATIONCONCORDE.COM

Rapporteurs de l'étude : **Anna DIMITROVA** et **Eddy FOUGIER**

Anna Dimitrova est enseignante-chercheure à l'ESSCA Ecole de management et responsable de la spécialisation en *International Business* et des cours sur le commerce international et l'analyse du risque-pays au sein du Département Affaires Internationales à l'ESSCA. Elle est aussi membre de l'Academy of International Business (AIB).

Eddy Fougier est politologue, spécialiste des mouvements protestataires, chargé d'enseignement à Sciences Po Aix-en-Provence et à Audencia Business School (Nantes) et consultant indépendant. Il est notamment l'auteur de *Les Zadistes (1) : Un nouvel anticapitalisme* et de *Les Zadistes (2) : La tentation de la violence* (Fondation pour l'innovation politique-Fondapol, Paris, 2016) et de *La contestation animaliste radicale* (Fondapol, Paris, 2019), ainsi que d'un rapport sur « Le monde agricole face au défi de l'agribashing » (rédigé pour la FNSEA Grand Bassin Parisien).

Depuis quelques années, en France, les grandes entreprises, tout comme d'autres acteurs économiques, font face à de nouvelles formes de contestation émanant de la société et de la société civile. Cela se traduit notamment par des reportages à charge diffusés en *prime time* par France Télévisions dans les émissions *Cash Investigation* ou *Envoyé spécial*, des vidéos filmées clandestinement par ou pour l'association de protection des animaux L214, des campagnes d'information et de sensibilisation menées par des associations, des pétitions signées par des personnalités, des artistes ou des intellectuels, des mobilisations de riverains opposés au développement d'un projet d'aménagement, la colère d'usagers ou de clients qu'ils expriment sur les réseaux sociaux ou même via des actions en justice, ou encore des occupations de lieux par des zadistes.

Les acteurs économiques sont désormais sous la menace d'un véritable risque de nature sociétale, qui correspond aux différents risques auxquels ils peuvent avoir à faire face dans leurs interactions avec leur écosystème sociétal, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles ils sont implantés et/ou dans lesquelles ils ont des activités, et notamment avec les nouvelles parties prenantes à leurs activités que sont les médias généralistes, le monde associatif, les citoyens, les riverains de sites ou encore des groupes radicaux.

Dans certains secteurs ou pour certaines activités, les entreprises semblent ainsi désormais avoir besoin d'un « permis social d'opérer » (*Social license to operate*). Il s'agit d'une notion qui provient du secteur minier¹. Lorsqu'une organisation opère d'une façon jugée conforme à l'éthique, aux valeurs et aux attentes de ses différentes parties prenantes (clients, employés, communautés locales, régulateurs, législateurs, etc.), elle bénéficie de ce qui est appelé un « permis social » qui lui permet d'avoir une liberté d'action. En revanche, si la confiance des parties prenantes a été réduite ou *a fortiori* remise en cause, l'organisation en question perd son permis social. On entre alors dans ce que l'on appelle le « contrôle social² ». L'organisation est dès lors dans l'obligation de répondre aux attentes de ses parties prenantes sous la pression de la législation, de la réglementation, du contentieux ou des demandes du marché. Ceci représente bien évidemment un coût économique pour l'entreprise visée puisque opérer avec un degré élevé de contrôle social tend à augmenter les coûts et à réduire sa flexibilité opérationnelle.

Après avoir défini ce qu'est le risque sociétal pour les entreprises (partie I), nous verrons quelles sont les quatre formes de contestation qui émanent de la société et de la société civile (partie II). Nous aborderons ensuite les risques sociétaux liés aux grands projets (partie III) et aux innovations de rupture (partie IV) en référence aux deux symboles majeurs ces dernières années en France du risque sociétal aux yeux du monde économique qu'ont représenté l'abandon du projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes et l'interdiction des organismes génétiquement modifiés (OGM), avant de présenter dix recommandations visant à aider les entreprises à faire face au risque sociétal (conclusion).

¹. Voir, par exemple, Jason Prno, « An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry », *Resources Policy*, Vol. 38, N° 4, 2013.

². Robert Meier, « Perspectives on the concept of social control », *Annual Review of Sociology*, Vol. 8, 1982.

LE RISQUE SOCIÉTAL

La notion de « risque » est au cœur des problématiques de management des organisations où celui-ci est généralement défini comme « un évènement ou une action qui a un impact négatif sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs financiers et à réussir la mise en œuvre de ses stratégies³ ». Cette définition est intrinsèquement liée à l'idée de probabilité et d'incertitude quant aux conséquences qu'un évènement pourrait avoir sur les activités d'une entreprise.

Associé initialement au domaine de la finance, le concept de « risque » revêt aujourd'hui plusieurs dimensions pour les entreprises que certains analystes tendent à regrouper dans différentes typologies, comme celle proposée par Beth Kytte et John G. Ruggie⁴ autour de trois types de risque traditionnels : les risques économique, technologique et politique (le cadre juridique et géopolitique dans lequel celles-ci sont amenées à opérer). Il existe cependant un type de risque qui semble avoir été longtemps ignoré ou mal géré par les entreprises. Il s'agit du risque social ou sociétal.

Le risque sociétal, un nouveau risque pour les entreprises

Le risque social correspond aux « défis représentés par les parties prenantes dans la conduite des affaires des entreprises en raison des impacts réels ou perçus de leurs activités sur un grand nombre d'enjeux relatifs au bien-être humain – par exemple, les conditions de travail, la qualité de l'environnement, la santé ou les opportunités économiques. Cela peut se traduire par une dégradation de l'image de marque et de la réputation, une pression en faveur d'une plus forte réglementation, des actions en justice, des boycotts de consommateurs et diverses formes de blocages – compromettant leur valeur boursière à court et à long terme⁵ ».

En France, il semble plus approprié de parler de risque sociétal, plutôt que de risque social. Cette dernière notion tend, en effet, plutôt à renvoyer au climat social et aux relations sociales au sein même de l'entreprise : absentéisme, grève, démissions, harcèlement, mal-être et souffrance au travail, *burn out*, suicides, etc. Le risque social relève donc de facteurs endogènes à l'organisation de l'entreprise, telle que la gestion des ressources humaines. En revanche, le risque sociétal est le plus souvent associé à des facteurs exogènes ayant un impact sur les activités de l'entreprise. Cela concerne plus précisément ses relations avec tout acteur « porteur d'enjeux » ou *stakeholder*⁶ pour reprendre le terme anglo-saxon.

La notion de « risque sociétal » se trouve ainsi au cœur de la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*). Cette dernière se développe aux Etats-Unis au tournant des années

³. Tamara Bekefi et Marc Epstein, « Integrating Social and Political Risk Into Management Decision-Making », *Management Accounting Guideline*, CMA-Canada, 2006.

⁴. « Corporate Social Responsibility as Risk Management », *Working paper N°10*, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University, mars 2005.

⁵. Tamara Bekefi, Beth Jenkins et Beth Kytte, « Social Risk as Strategic Risk », *Working Paper N° 30*, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University, décembre 2006.

1970-1980 dans le sillage des approches managériales de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui renvoie aux attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, éthique et légal. Inspirée par les travaux d'Edward Freeman, la théorie des *stakeholders* vise à redéfinir les objectifs de l'entreprise en prenant en compte les intérêts, les attentes et les demandes de toutes les parties concernées autres que les actionnaires, à savoir « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation⁷ ». Il s'agit pour Freeman d'étudier en particulier les rapports de l'entreprise avec différents groupes d'acteurs qui pourraient menacer sa survie ou avoir un impact négatif sur sa performance.

Jusqu'à une période récente, les entreprises ne devaient prendre en compte que les intérêts des parties prenantes qualifiées de traditionnelles, que celles-ci soient internes (les différentes directions et composantes de l'entreprise, ses employés, les syndicats) ou bien externes (clients, fournisseurs, prospects, distributeurs, sous-traitants, banquiers, assureurs, etc.), mais également les parties prenantes internes non traditionnelles (telles que les actionnaires, les forces de vente ou les prestataires). Le point commun entre ces différentes parties prenantes résidait dans le fait qu'elles attendaient d'abord de la part des entreprises des avantages matériels : un salaire pour les employés, un bon rapport qualité-prix pour les clients, des commandes pour les fournisseurs, des dividendes pour les actionnaires, etc. Cela présupposait que l'entreprise fasse bien son travail en fournissant ce que les économistes appellent des biens privés⁸ : qu'elle fabrique des produits ou qu'elle fournisse des services de qualité à un prix abordable en maîtrisant ses coûts de production, qu'elle soit compétitive sur son marché face à la concurrence, qu'elle développe son chiffre d'affaires, qu'elle fasse des bénéfices, qu'elle motive ses salariés, etc.

Néanmoins, depuis quelques décennies, de nouveaux acteurs tendent aussi à s'intéresser aux activités des entreprises en ayant des exigences nouvelles qui sont moins de nature matérielle. Ces acteurs sont des parties prenantes externes non traditionnelles qui se divisent en deux grandes composantes : (1) les acteurs institutionnels – des élus locaux, régionaux, nationaux, l'Etat, les services de police, les tribunaux, les institutions européennes – et (2) des acteurs de la société civile au sens large du terme, avec, d'un côté, les médias, les associations de consommateurs ou les ONG, et, de l'autre, les citoyens ou les riverains d'une implantation de l'entreprise.

Ces nouvelles parties prenantes tendent à attendre des entreprises qu'elles respectent la législation. Mais les acteurs de la société civile en particulier exigent qu'elles respectent aussi une certaine éthique, que leurs activités aient un impact positif sur la société, l'environnement, la santé humaine, le bien-être animal ou, plus largement, qu'elles contribuent au bien commun et à l'intérêt général. Ils attendent par conséquent que les

⁷. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.

⁸. Pour les économistes, un *bien privé* se caractérise par la rivalité et l'exclusion dans sa consommation. Il ne peut pas être consommé par tout le monde (et sa consommation est conditionnée par un paiement) et sa consommation par un agent économique empêche sa consommation par un autre agent. *A contrario*, un *bien public* est un bien non rival et non exclusif.

entreprises fassent autre chose que ce qu'elles savent faire en fournissant en l'occurrence des biens publics.

Néanmoins, en France, ce risque sociétal ne concerne pas l'ensemble des entreprises. Les grandes entreprises apparaissent bien plus vulnérables face à ce risque que les PME-TPE⁹. C'est encore plus net pour les entreprises multinationales étrangères, *a fortiori* si elles sont américaines. Mais les grandes entreprises ne sont pas pour autant toutes vulnérables au risque sociétal. Les grandes entreprises publiques semblent, en effet, bénéficier en moyenne d'une moins mauvaise image auprès des Français que les grandes entreprises privées. Enfin, parmi ces dernières, les entreprises familiales ou celles qui n'ont pas le statut de société anonyme, avec, par exemple, un statut coopératif ou mutualiste, semblent être mieux perçues par le public que les entreprises privées détenues par des actionnaires internationaux¹⁰. Il en est de même pour les banques. Les Français font davantage confiance aux banques mutualistes qu'aux banques privées¹¹.

En définitive, on voit bien que les entreprises dont une partie des Français tendent à se méfier, et qui sont donc les plus vulnérables au risque sociétal, sont les grandes entreprises privées internationalisées par leur capital, leurs implantations, leur production, la diffusion de leurs produits et services et leur personnel dirigeant. A leurs yeux, ces firmes apparaissent comme « déracinées » et comme les symboles de la mondialisation, d'autant plus si elles sont accusées de rétribuer grassement leurs dirigeants, d'avoir procédé à des délocalisations, de disposer de filiales dans des paradis fiscaux et, plus largement, d'être mues par une logique avant tout de nature financière, au service de l'intérêt de leurs actionnaires.

⁹. Voir à ce propos le « Baromètre de la confiance politique – vague 10 » du CEVIPOF de janvier 2019 et l'enquête Ipsos/Sopra Steria « Fractures françaises 2019 » (Vague 7).

¹⁰. Voir le Baromètre Posternak-Ifop sur l'image des grandes entreprises françaises.

¹¹. *Ibid.*

LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTESTATION SOCIÉTALES DES ENTREPRISES

Dans leurs interactions avec la société française, les entreprises peuvent faire l'objet de quatre formes de contestation sociétales en lien avec quatre nouvelles parties prenantes à leurs activités : (1) la contestation locale de la part de riverains, (2) la contestation de la société civile de la part du monde associatif, (3) la contestation « citoyenne » de la part de citoyens « engagés » et (4) la contestation radicale de la part de groupes d'activistes.

La contestation locale

Le premier risque sociétal auquel une entreprise ou un autre acteur économique peut être confronté est celui de la contestation locale d'un projet ou d'une activité se situant dans un lieu spécifique. Cette contestation est généralement véhiculée par des collectifs et des associations de riverains de l'implantation d'une entreprise, voire par des élus locaux. Ils peuvent dénoncer les nuisances réelles ou potentielles d'une activité ou d'un projet, que celles-ci soient sonores, olfactives, esthétiques, sanitaires ou environnementales, ou son impact économique éventuel (comme la baisse du prix de l'immobilier). Cette forme de contestation renvoie notamment à la notion maintenant bien connue de « Nimby » pour *Not In My Back Yard* (littéralement pas à côté de mon jardin) selon laquelle les individus ne sont pas nécessairement opposés aux projets en tant que tels, mais au fait qu'ils soient implantés près de chez eux.

En France, l'un des premiers exemples significatifs en la matière ont été les différentes formes de contestation du tracé de la construction du TGV Méditerranée dans les années 1990, tandis que le cas le plus emblématique ces dernières années a été bien évidemment celui de l'opposition au projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes en Loire-Atlantique.

Les contestataires peuvent avoir plusieurs objectifs : les plus modérés vont exiger que le maître d'ouvrage d'un projet prenne davantage en compte le point de vue des riverains, fasse en sorte que soit organisée une consultation publique, augmente les compensations financières que les riverains sont susceptibles d'obtenir ; tandis que les plus radicaux vont vouloir obtenir, au pire, un moratoire et, au mieux, l'abandon définitif du projet en question.

Pour les entreprises, le risque représenté par cette forme de contestation est qu'une activité ou qu'un projet soit fortement ralenti, voire totalement bloqué, notamment pour des raisons juridiques (comme c'est le cas actuellement du projet de Center Parcs à Roybon en Isère). L'entreprise encourt par conséquent un important risque financier (par rapport aux investissements effectués et programmés en lien avec le projet, aux retards éventuels dans sa réalisation, au coût financier des compensations pour les riverains, voire le cas échéant par rapport aux coûts des destructions et des dégradations perpétrées par les opposants les plus virulents ou aux frais de justice suite à des actions en justice menées par des opposants), mais aussi un risque d'image ou de réputation. Cette contestation locale soulève par conséquent la question de l'acceptabilité territoriale d'un projet ou d'une activité.

La contestation de la société civile

Le second risque de contestation est véhiculé par des organisations de la société civile (OSC), à savoir des organisations non gouvernementales (ONG), des associations nationales ou des collectifs.

Le monde associatif a généralement deux objectifs vis-à-vis des acteurs économiques. Le premier est de dénoncer l'impact social, sanitaire, environnemental, sociétal, éthique ou économique des activités d'une entreprise ou d'un secteur. La société civile entend par conséquent inciter les entreprises ou d'autres acteurs à modifier certaines de leurs pratiques ou à renoncer à une décision, à une activité ou à une pratique en exerçant une pression soit directement sur eux, soit de façon indirecte via les citoyens-consommateurs, par exemple par un appel au boycott, et via les médias, par des campagnes ou des actions susceptibles de susciter l'attention et l'intérêt des médias généralistes nationaux.

Ces actions s'inscrivent souvent dans une logique dite de « *Name and Shame* ». Cette technique, maintenant bien connue, vise à interpeller le public en le prenant à témoin d'un scandale dont une entreprise nommément désignée se serait rendue coupable. Les OSC cherchent de la sorte à susciter une réaction émotionnelle chez les Français (inquiétude, indignation, colère, dégoût ou peur).

Le second objectif est d'inciter les pouvoirs publics (Etats, organisations internationales) à réglementer davantage des activités, des pratiques ou des innovations des entreprises ou d'autres acteurs économiques par l'élaboration de législations contraignantes, la mise en œuvre du principe de précaution, l'instauration de moratoires ou même d'interdictions dans certains cas, via une pression exercée sur le législateur ou sur le régulateur par le biais d'une contre-expertise, d'actions de lobbying ou d'actions en justice (notamment d'obstruction).

Les OSC ont des positionnements distincts vis-à-vis des acteurs économiques entre, d'un côté, le dialogue, la coopération, voire le partenariat et, de l'autre, la dénonciation publique et la confrontation. Elles soulèvent inévitablement la question de l'acceptabilité sociale d'un secteur, d'une activité, d'un projet ou d'une innovation.

Pour les entreprises, cette forme de contestation représente une menace potentiellement de nature financière (avec par exemple une baisse du chiffre d'affaires suite à un boycott) et réputationnelle. Les exemples récents les plus notables en France de cette contestation sont sans aucun doute les luttes contre les OGM, le gaz de schiste, les pesticides ou l'élevage intensif.

La contestation « citoyenne »

La troisième forme de contestation sociétale est la contestation que l'on peut qualifier de « citoyenne » car elle est le fait d'individus, ou de groupes d'individus, qui dénoncent eux aussi l'impact de certaines activités, mais à une échelle non locale, et qui peuvent agir seuls ou sous forme de collectifs (non-locaux).

Cette contestation peut être portée par des victimes, réelles ou présumées, d'un produit ou d'une innovation (ex. pesticides, ondes électromagnétiques ou vaccins), celles-ci pouvant être réunies en associations ou en collectifs ; des « lanceurs d'alerte », qu'ils soient experts ou bien « profanes » ; des leaders d'opinion ou ce que l'on appelle aujourd'hui des « influenceurs » sur les réseaux sociaux, à savoir des personnalités qui peuvent avoir une influence sur l'opinion publique en raison de leur expertise dans un domaine, de leur notoriété et/ou de leur popularité, par exemple des journalistes, des intellectuels, des écrivains, des artistes, des sportifs, des scientifiques ou encore des « peoples » connus du grand public ; des « relais d'opinion » plus ou moins militants qui sont moins connus du grand public, mais qui peuvent tout de même exercer une influence sur leur entourage et sur leur « public » spécifique en ayant notamment accès à l'espace public et les compétences pour pouvoir s'y exprimer de façon crédible (journalistes, universitaires, chercheurs, enseignants, libraires, membres d'une association, etc.) ; ou encore des citoyens « lambda » (hors riverains), mais « engagés » ou « conscientisés » qui peuvent signer des pétitions, boycotter des produits ou en acheter certains parce qu'ils répondent à des critères sociaux, éthiques, environnementaux ou équitables spécifiques (*buycott*).

Ces individus sont minoritaires dans la société française¹². Figurent parmi eux de jeunes cadres citadins travaillant dans des secteurs créatifs (« bobos »), mais aussi des cadres et des professions intermédiaires du secteur public, des secteurs de l'éducation et de la santé et de l'économie sociale et solidaire ou encore des « intellectuels et artistes précaires » (doctorants, jeunes chercheurs ou universitaires, journalistes pigistes précaires, intermittents du spectacle). Ce sont des individus qui tendent souvent à avoir un capital culturel élevé, mais pas toujours un capital économique conséquent.

Ils n'en sont pas moins souvent considérés dans l'espace public comme « avant-gardistes » ou comme des pionniers de la transition écologique. Ce sont des adeptes de la consommation collaborative, d'une consommation dite responsable ou éthique (consommation de produits bio ou d'une alimentation peu ou pas carnée), du *DIY* (faire soi-même), d'une consommation locale (locavore pour l'alimentaire) via des canaux de distribution alternatifs (circuits courts), et même quelquefois de la déconsommation.

Les entreprises tendent par conséquent souvent à assimiler, largement à tort d'ailleurs, les préférences, les attentes et les demandes de ces catégories aux attentes et aux demandes de l'ensemble de la société française. Néanmoins, ils représentent sans aucun doute les catégories-clefs pour délivrer un « permis social » ou y faire obstacle en privilégiant alors un « contrôle social ». En effet, ces citoyens « engagés » vont jouer, aux côtés (ou au sein) des OSC, un rôle de parties prenantes vigilantes, une sorte de vigie éthique ou sociétale vis-à-vis des acteurs économiques, et vérifier que ceux-ci se conforment bien à l'éthique et à leurs attentes. Si ce n'est pas le cas, ils vont exiger une réglementation plus stricte, voire l'application d'un moratoire et même quelquefois d'une interdiction. Cette forme de

¹². Voir, par exemple, les enquêtes Tendances de consommation du Crédoc ou bien l'enquête Ipsos menée pour L'Observatoire E. Leclerc des nouvelles consommations (<https://nouvellesconso.leclerc/>).

contestation soulève donc par conséquent aussi la question de l'acceptabilité sociale d'un certain nombre d'activités.

La contestation radicale

Enfin, la quatrième et dernière forme de contestation sociétale est la contestation radicale des activités ou d'un projet d'une entreprise ou d'un acteur économique. Elle est le fait d'individus et de groupes qui agissent de façon directe sur les entreprises le plus souvent dans l'illégalité en recourant même quelquefois à la violence.

Ils peuvent s'attaquer directement aux entreprises via des actions d'obstruction physique et de blocage afin de les empêcher de développer une activité spécifique, par exemple le démarrage de travaux par le biais d'une occupation illégale, des actes de vandalisme et de sabotage (dégradation, détérioration, destruction ou vol de biens matériels, cyberattaque) et des actions d'intimidation (menaces, harcèlement physique) visant des employés de l'entreprise ciblée ou d'entreprises sous-traitantes.

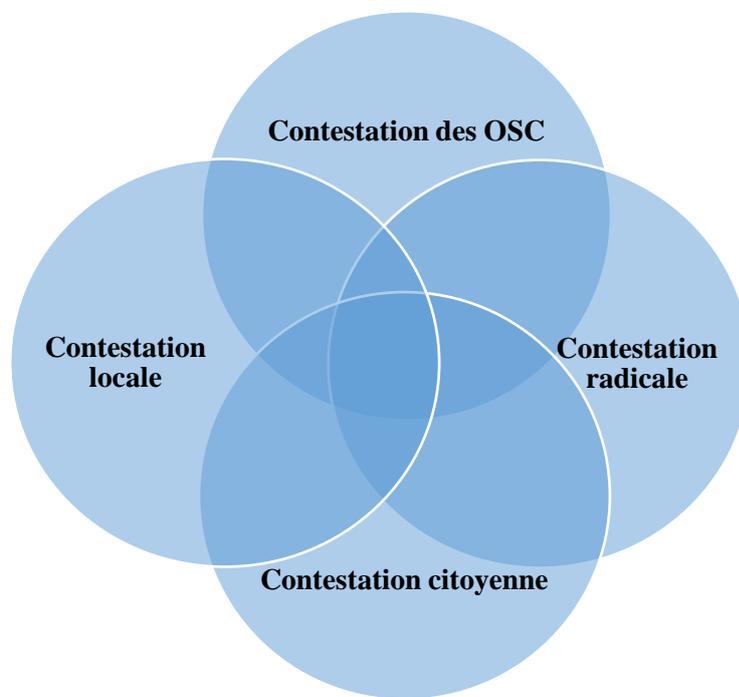
Ce sont tout d'abord des écologistes radicaux, qui contestent différents projets d'aménagement, qu'ils qualifient de « grands projets inutiles imposés », et ciblent par conséquent les entreprises qui les réalisent. Ce sont aussi des technophobes « néo-luddites¹³ » qui visent des entreprises ou des laboratoires de recherche développant des technologies dont ils dénoncent l'existence et/ou les effets (énergie nucléaire, téléphone portable, OGM, nanotechnologies, puces RFID, biométrie, compteurs Linky d'Enedis, etc.). Ce sont des défenseurs radicaux de la cause animale (antispécistes) qui ciblent les entreprises dont les activités sont de près ou de loin associées à l'utilisation et à l'exploitation d'animaux (expérimentation animale, fourrure, filière viande, etc.). Ce sont enfin des militants de l'ultragauche (anarchistes, antifascistes, « autonomes » ou « anarcho-autonomes »). Ces différents courants ont généralement pour trait commun d'être dans une même logique anticapitaliste. Ils vont par conséquent rejeter la plupart du temps le principe même de l'entreprise et de la propriété privées.

Les entreprises les plus vulnérables face à ce type de risque sont sans aucun doute celles qui développent des projets « sensibles » (comme l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes), qui promeuvent des innovations technologiques « sensibles » (telles que les OGM, les nanotechnologies ou le compteur Linky) ou qui ont des activités dans des secteurs « sensibles » (par exemple la chimie, la pharmacie ou l'industrie agroalimentaire). Pour elles, le risque est de nature financière (notamment en cas de blocage, voire d'échec d'un projet coûteux et du coût représenté par les dommages occasionnés par l'activisme de ces groupes radicaux), mais aussi bien évidemment de nature sécuritaire et réputationnelle.

Finalement, les grandes entreprises apparaissent particulièrement vulnérables lorsque les quatre formes de contestation se cumulent. Dans un tel cas de figure, il sera très difficile pour elles de résister à la pression de ces nouvelles parties prenantes.

¹³. Le luddisme fait référence au mouvement d'ouvriers qui, entre 1811 et 1816, détruisirent des milliers de machines au Royaume-Uni. Un courant néo-luddite, apparu aux États-Unis dans les années 1990, tend désormais à se développer dans plusieurs pays.

Risque sociétal : les 4 formes de contestation des acteurs économiques



Typologie des risques de contestation sociétale pour les entreprises

Type de contestation	Acteurs de la contestation	Objet de la contestation	Principe d'action des contestataires	Nature de la « menace »	Principaux enjeux pour l'entreprise
Contestation locale	Riverains, collectifs de riverains, élus locaux	Nuisances locales de projets ou d'activités	« NIMBY »	Directe et légale à l'échelle locale	Acceptabilité territoriale d'un projet ou d'une activité
Contestation « citoyenne »	Citoyens « engagés », lanceurs d'alerte, leaders d'opinion, relais d'opinion, « victimes »	Impact environnemental, sanitaire et éthique de projets, d'innovations ou d'activités de l'entreprise	« Sans » : boycott <i>de facto</i> et buycott	Principalement directe et légale	Acceptabilité sociale d'un projet, d'une innovation ou d'une activité Réputation globale de l'entreprise
Contestation de la société civile	Associations et ONG	Impact environnemental, sanitaire et éthique de projets, d'innovations ou d'activités de l'entreprise	« Name and shame »	Principalement indirecte et légale à l'échelle nationale	Acceptabilité sociale d'un projet, d'une innovation ou d'une activité Réputation globale de l'entreprise
Contestation radicale	Groupes radicaux	Projets locaux, innovations ou activités symboles du système capitaliste	« Action directe » : « Ni ici – ni ailleurs » – blocage, sabotage, harcèlement	Directe et souvent illégale, voire violente	Sécurité des biens et du personnel Acceptabilité sociale d'un projet, d'une innovation ou d'une activité Acceptabilité territoriale d'un projet ou d'une activité Réputation globale de l'entreprise

LES RISQUES SOCIÉTAUX LIÉS AUX GRANDS PROJETS

Ces dernières années, on a assisté en France à une multiplication des formes de contestation de grands projets d'équipements publics ou privés ou d'infrastructure, qualifiés par les contestataires de « grands projets inutiles imposés » : projets d'infrastructure routière, ferroviaire ou aéroportuaire, centrales nucléaires, installation d'éoliennes ou d'antennes de téléphonie mobile, barrages, grand stade, centres commerciaux, clubs de vacances ou encore fermes géantes¹⁴. Ces contestations ont notamment conduit à l'abandon des projets de retenue d'eau de Sivens (Tarn), puis d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes (NDDL), notamment suite à la mise en place de Zones à défendre (ZAD), ou encore au blocage du projet de Center Parcs à Roybon (Isère). Cela tend à montrer que les entreprises ou les autres acteurs, maîtres d'ouvrage de ces grands projets, font face à un important risque sociétal, qui est, en l'occurrence, un risque élevé de ralentissement, voire de blocage et même d'annulation d'un projet.

On a néanmoins suffisamment de recul maintenant pour pouvoir identifier quels sont les facteurs de vulnérabilités de ces grands projets et de leurs promoteurs, en s'appuyant en particulier sur le « contre-modèle » qu'a été le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes. Cela permet aussi de mettre en évidence les conditions d'acceptabilité notamment territoriale de ces projets. Cinq éléments fondamentaux sont à prendre en compte : (1) le projet, (2) le maître d'ouvrage, (3) le rapport aux populations locales, (4) la localisation et (5) les oppositions.

La nature et l'impact du projet

Les premières formes de vulnérabilité d'un projet d'aménagement sont liées au projet en tant que tel, à sa nature, à son objectif et à son impact réel ou potentiel, en particulier sur les riverains. Ces derniers, notamment sous l'influence d'associations, de collectifs de riverains, voire d'élus locaux, vont évaluer en premier lieu l'utilité d'un projet et comparer celle-ci à ses nuisances réelles ou potentielles. Or, ce sera compliqué pour le maître d'ouvrage si le projet est vu comme n'ayant pas une utilité véritable pour eux, pour le développement de la région et/ou pour la société française et si, parallèlement, il est susceptible d'avoir un impact concret négatif pour les populations locales. Cet impact négatif peut être direct (impact réel ou potentiel sur la santé, l'environnement ou la beauté des paysages ; nuisances diverses, comme le bruit ou les odeurs ; expropriations ou artificialisation de terres agricoles) ou bien indirect (impact sur le prix de l'immobilier ou sur l'image d'une région). Il faut aussi prendre en compte le fait que l'argument d'intérêt général d'une utilité élevée pour la société, même si l'impact local est négatif, ne fonctionne plus réellement car il bute désormais sur la logique du Nimby. En outre, un projet risque d'être mal perçu s'il semble être développé uniquement dans une logique de nature économique, et ce, pour le seul bénéfice du maître d'ouvrage (ou d'une

¹⁴. La site *Reporterre* a publié le 16 octobre 2019 une « carte des luttes contre les grands projets inutiles » qui recense 120 projets contestés sur le territoire français, <https://reporterre.net/La-carte-des-luttes-contre-les-grands-projets-inutiles>.

population spécifique, comme par exemple les agriculteurs à propos de barrage de Sivens) et au détriment du bien commun.

Enfin, un projet d'une nature potentiellement anxiogène et/ou controversée est susceptible d'entrer en résonance à un moment donné avec des sujets de préoccupation d'associations nationales, de partis politiques et d'une partie de l'opinion publique. Les ONG et certains partis peuvent alors politiser les enjeux autour de ce projet et s'en servir de levier pour dénoncer telle ou telle décision ou politique gouvernementale. C'est bien évidemment encore davantage le cas lorsque cette controverse fait l'objet d'une incertitude scientifique.

Le maître d'ouvrage

Une autre forme de vulnérabilité est liée au maître d'ouvrage du projet en tant que tel et à ses soutiens (Etat, élus locaux et régionaux). L'image du maître d'ouvrage ou du concessionnaire tant auprès des riverains que de l'opinion publique nationale est également importante, tout comme son attitude vis-à-vis des populations locales et la nature de ses soutiens. La situation est, en effet, critique si les élus locaux, départementaux et régionaux sont divisés sur le projet, tout comme le gouvernement et les partis de gouvernement. Cela devient réellement compliqué lorsque le soutien effectif du gouvernement et de l'Etat à sa réalisation laisse à désirer.

Le rapport avec les populations riveraines et locales

Les rapports du maître d'ouvrage aux populations locales apparaissent également cruciaux. C'est tout l'enjeu de l'acceptation territoriale d'un projet. Cela commence par le processus de consultation, de dialogue et de concertation des riverains et des populations locales. Celui-ci doit être jugé crédible par ces populations. Même si le maître d'ouvrage pense avoir fait le maximum, qu'un débat public a été organisé sous l'égide de la Commission nationale du débat public (CNDP) et que le projet a fait l'objet d'une déclaration d'utilité publique (DUP), ce qui compte en la matière, ce sont les perceptions des populations locales, que celles-ci soient fondées ou pas.

La tâche sera ardue si le projet en question est vu comme un projet au sein du territoire, mais pas du territoire, qui ne se l'est pas vraiment approprié, s'il est perçu par conséquent comme « imposé » d'en haut et comme une greffe extérieure au territoire qui ne prend pas. La politique de « compensation » financière mise en place par le maître d'ouvrage constitue également un facteur à double tranchant. Elle peut faire l'objet de critiques à l'échelon local, en donnant notamment l'impression que celui-ci « arrose » et « achète » le territoire et notamment les élus locaux pour obtenir leur consentement.

La localisation du projet

Un projet peut aussi être vulnérable en fonction de sa localisation, par exemple s'il est implanté dans un espace naturel protégé avec des espèces animales et végétales protégées. Il peut l'être également si le site sur lequel celui-ci doit s'édifier est un territoire d'une superficie assez vaste, difficilement contrôlable et que des opposants peuvent facilement occuper : paysage de bocage, bois, présence d'habitations ou de fermes abandonnées, routes qui peuvent être facilement coupées, etc. Un site est également fragilisé s'il se situe à proximité d'une grande ville, et notamment d'une ville universitaire avec ses bataillons potentiels d'activistes anticapitalistes, et dans une région économiquement plutôt dynamique permettant à des zadistes de trouver assez facilement un emploi à temps partiel et donc une source de revenus. Enfin, il peut l'être s'il se situe dans une région à forte tradition contestataire, comme c'est le cas, par exemple, de la Bretagne ou de la Loire-Atlantique.

Les oppositions au projet

La nature de l'opposition est également un élément important à prendre en compte. Un projet peut être jugé plutôt vulnérable si la contestation dont il fait l'objet est ancienne, si les opposants locaux sont bien organisés en associations et en collectifs depuis une assez longue période et s'ils s'appuient sur une contre-expertise jugée plutôt crédible et des juristes compétents. De ce point de vue, le projet doit être « inattaquable » sur le plan juridique. Dans le cas contraire, il est susceptible de faire l'objet de nombreux recours judiciaires et même d'être bloqué par de véritables actions de « guérilla » judiciaire menées par des associations d'opposants, comme on peut le voir à Roybon.

La situation est bien évidemment délicate lorsque des opposants occupent un site où ils peuvent créer une Zone à défendre (ZAD), *a fortiori* lorsque la partie du site occupée est jugée « stratégique » pour la réalisation du projet par le maître d'ouvrage. Elle se complique encore plus si les occupants permanents de ce site sont nombreux, s'ils sont déterminés, s'ils sont soutenus par les opposants légalistes traditionnels, voire par certains élus locaux, et enfin s'ils recourent à des actions de blocage des travaux et de harcèlement de représentants des forces de l'ordre, ou de membres du personnel du maître d'ouvrage ou de sous-traitants.

Le rôle des autorités (Etat, forces de l'ordre, tribunaux) apparaît dès lors déterminant. La situation ne sera pas favorable pour le maître d'ouvrage si les autorités publiques et judiciaires font preuve d'une certaine mansuétude à l'égard des occupants qui commettent des actes illégaux, comme cela a été semble-t-il le cas à Notre-Dame-des-Landes, donnant quelque peu aux zadistes un sentiment d'impunité et un « permis d'occupation » implicite.

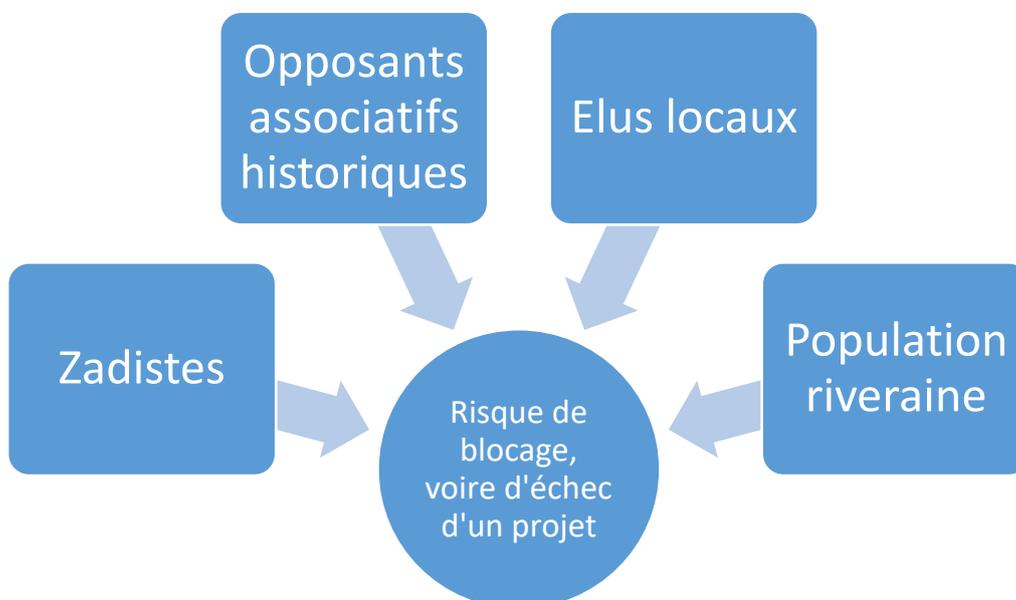
Enfin, la nature du projet, l'importance des mouvements locaux d'opposition et surtout les violences perpétrées par les zadistes sont susceptibles d'attirer l'attention des médias généralistes nationaux, notamment des chaînes d'information en continu, et de « nationaliser » et de politiser les enjeux autour du projet qui étaient initialement avant tout locaux. Cela risque d'être encore plus le cas s'il y a un blessé grave parmi les manifestants et *a fortiori* un mort, à l'instar de Rémi Fraisse en 2014 au sein de la ZAD du Testet à Sivens (Tarn).

Or, dans un tel cas de figure, les autorités publiques préféreraient sans doute appliquer une forme de principe de précaution de nature politique aboutissant au retrait du projet jugé « controversé », comme cela a été le cas pour le projet de Sivens suite au décès de Rémi Fraisse.

Déjouer le risque de double « alignement de planètes »

Finalement, le risque de ralentissement ou même de blocage, voire d'annulation des grands projets peut se concrétiser tout particulièrement lorsque les maîtres d'ouvrage font face à ce que l'on pourrait appeler un double « alignement de planètes ». Le premier se produit, dans un premier temps à l'échelon local, lorsque le porteur d'un projet se heurte à une opposition commune (1) des populations riveraines (notamment des agriculteurs), (2) des élus locaux, (3) des opposants associatifs « historiques » et (4) de zadistes. On peut avoir également un second alignement de planètes à partir du moment où les enjeux autour du projet sont « nationalisés » et où ils se politisent. Dans ce cas, il se produit lorsque (1) des médias généralistes, (2) des associations nationales et (3) une partie du monde politique et (4) de l'opinion publique s'y intéressent aussi en ayant une vision majoritairement critique.

Le risque « d'alignements de planètes » dans l'opposition à un projet à une échelle locale (1)



Le risque « d'alignements de planètes » dans l'opposition à un projet à une échelle nationale (2)



Afin d'éviter d'avoir à faire face à un tel double alignement de planètes, les maîtres d'ouvrage des grands projets vont devoir veiller à l'acceptabilité territoriale de ces derniers (riverains) et, au-delà, à leur acceptabilité sociale (grand public). Celle-ci sera d'autant plus élevée que le projet sera perçu par les riverains comme utile pour eux-mêmes et pour le bien commun, que les craintes de nuisances seront prises en compte par le maître d'ouvrage, que ce dernier ait plutôt une bonne image, que le projet soit soutenu par le gouvernement et les élus locaux (y compris sous la forme d'une fermeté par rapport aux actes illégaux perpétrés par les opposants les plus radicaux), qu'un processus de dialogue, de concertation et de consultation publique jugé crédible soit mis en œuvre et que le territoire s'approprie véritablement le projet dans une logique de co-construction. Cela ne signifie pas qu'il n'y aura aucune opposition ou critique, mais que celui-ci ne se transformera sans doute pas en controverse, voire en « totem », le projet devenant alors aux yeux des contestataires un symbole emblématique d'un « grand projet inutile et imposé » et/ou d'une forme de mépris envers les populations locales de la part du maître d'ouvrage et de l'Etat.

LES RISQUES SOCIÉTAUX LIÉS AUX INNOVATIONS DE RUPTURE

En France, les entreprises craignent également de revivre ce qui a pu se passer avec les organismes génétiquement modifiés (OGM). De nombreux dirigeants d'entreprises ont par conséquent la hantise de voir une innovation technologique « sensible » susciter un vif rejet de la part de la société civile, puis d'une grande partie de l'opinion publique, se transformer en un sujet de controverse à l'instigation de ses opposants et, au bout du compte, faire l'objet d'un moratoire ou même d'une interdiction.

A l'instar de Notre-Dame-des-Landes pour les grands projets, les OGM sont sans aucun doute le contre-exemple à ne pas suivre en matière de conditions d'acceptabilité d'une innovation de rupture¹⁵ susceptible d'avoir un impact sur la santé et l'environnement. Six éléments fondamentaux sont à prendre en compte de ce point de vue : (1) l'innovation, (2) l'innovateur, (3) le contexte, (4) la cible, (5) les conditions de mise sur le marché et (6) l'objectif.

La nature de l'innovation

La première forme de vulnérabilité d'une innovation de rupture est liée à sa nature même. En la matière, le consommateur va établir un rapport risques-bénéfices. Une innovation avec une faible utilité pour lui-même et pour la société, même si elle ne présente aucun risque pour la santé des consommateurs, peut très bien ne pas être acceptée en tant que telle. En revanche, le consommateur peut accepter d'assumer certains risques si celle-ci présente une utilité élevée.

L'un des principaux obstacles à l'acceptation d'une innovation de rupture n'en reste pas moins son caractère potentiellement anxiogène. Les travaux de Paul Slovic et de son équipe¹⁶ à partir des années 1970 et d'autres chercheurs dans une période plus récente ont bien montré, en effet, que certains risques sont généralement considérés comme anxiogènes par les individus. C'est plus particulièrement le cas des risques invisibles et non contrôlables, à l'instar des déchets radioactifs, des résidus de pesticides ou bien des modifications génétiques. Cela signifie qu'une innovation de rupture qui présente ces caractéristiques aux yeux du consommateur, comme ce fut le cas des OGM, sera *de facto* plus difficilement acceptable, d'autant plus si celle-ci paraît faire l'objet d'une incertitude scientifique, avoir un impact potentiel sur la santé humaine et/ou recourir à des technologies de manipulation du vivant (« transgression de la nature »). Le consommateur pourra néanmoins être rassuré si les principales autorités (gouvernement, autorités de régulation, monde scientifique) partagent le même point de vue sur cette innovation. Or, des points de vue divergents, voire contradictoires, si par exemple une décision gouvernementale contredit les conclusions de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

¹⁵. La Banque publique d'investissement (BPI) définit l'innovation radicale ou de rupture comme une innovation qui « crée un nouveau marché, ou bien transforme en profondeur un ou plusieurs marché(s) » dans *Innovation nouvelle génération*, 2015.

¹⁶. Voir, par exemple, Paul Slovic, « Perception of Risk », *Science* 236 (17 avril 1987).

(ANSES) ou si les scientifiques ne sont pas d'accord entre eux, ne pourront être que des facteurs d'angoisse pour lui.

L'entreprise ne doit pas sous-estimer également le nom qu'elle donne à l'innovation qui peut s'avérer être un facteur de nature anxigène (« génétiquement modifié »). Elle doit tout autant faire en sorte que le surnom péjoratif donné par les opposants ne soit pas repris comme tel et *a fortiori* adopté dans l'espace public (ex. « ferme des 1 000 vaches », « pesticides tueurs d'abeilles », etc.).

Les caractéristiques de l'innovateur

Les caractéristiques du ou des innovateurs ou de l'acteur économique qui conçoivent et commercialisent l'innovation, ainsi que de leurs soutiens (notamment les investisseurs) ou de leurs promoteurs jouent également un rôle important. La notoriété et surtout la réputation de l'innovateur sont des facteurs essentiels avec une prime en faveur des « petits » par rapport aux « gros » ou aux « dominants » (start up ou PME vs. Firmes multinationales), du local par rapport au global (entreprise française vs. Entreprise américaine), du public par rapport au privé, de l'artisanat (ou du naturel) par rapport à l'industriel (ou au transformé), ou encore des entreprises enracinées (et symboles d'un capitalisme familial) par rapport aux entreprises « hors sol » (et symboles d'un capitalisme débridé). La mauvaise réputation de Monsanto et le fait que l'entreprise soit une multinationale américaine ont sans aucun doute constitué des facteurs importants dans les réticences du public face aux OGM.

Le contexte du lancement de l'innovation

Le contexte de l'annonce ou du lancement de l'innovation apparaît également crucial, que celui-ci soit structurel (ex. situation de défiance vis-à-vis des institutions et des « puissants ») ou plus conjoncturel (ex. crise sanitaire ponctuelle). Ainsi, une innovation alimentaire de rupture, par exemple, lancée alors que l'opinion est encore sous le choc d'une crise alimentaire, ou même sanitaire sans lien étroit avec l'alimentation, minera à coup sûr les conditions de son acceptabilité. N'oublions pas, par exemple, que le débat sur les OGM émerge début novembre 1996, soit quelques mois après le déclenchement de la crise de la vache folle. Même si le lien entre ces deux questions ne va pas nécessairement de soi, il est évident qu'une partie des consommateurs a établi un tel lien entre deux formes de « transgressions de la nature », d'autant plus que, à tort ou à raison, dans les deux cas, la motivation des acteurs économiques est apparue à leurs yeux comme étant uniquement de nature financière.

La cible de l'innovation

La cible de l'innovation (région, pays, catégorie sociale ou d'âge, etc.) est aussi un élément important pour tenter d'évaluer son degré d'acceptabilité. Cela implique de prendre en compte deux aspects essentiels : les tendances et les valeurs du moment. Les premières

renvoient aux évolutions sociologiques et démographiques, économiques ou réglementaires, mais aussi à l'évolution des comportements et des attitudes des citoyens-consommateurs.

Une dimension sans doute sous-évaluée a trait aux valeurs « dominantes », notamment au sein de certaines catégories-clefs pour l'acceptation de l'innovation en question. Les innovateurs doivent donc tenir compte de la compatibilité des innovations avec un certain nombre de valeurs jugées importantes dans la société française, notamment chez certaines catégories de consommateurs. On voit bien que, depuis quelques années, une partie des consommateurs n'est plus tellement sensible aux valeurs « modernistes » (matérialisme, consumérisme, individualisme, productivisme, etc.). Ils tendent plutôt à se référer à des valeurs que l'on peut qualifier de « postmodernistes » et qui s'appuient sur la combinaison du meilleur de la modernité et du meilleur de la tradition. Une innovation qui est perçue comme une incarnation du modernisme, comme ce fut le cas des OGM par exemple, aura ainsi peu de chances d'être acceptée par les consommateurs sensibles à ce type de valeurs, ce qui ne sera pas le cas des innovations pourrait-t-on dire de nature « postmoderniste ». Ce sont des innovations qui visent à lutter contre certains excès de la modernité en mêlant tradition et modernité, notamment en réhabilitant certaines traditions et/ou pratiques (de production, de transformation ou de distribution) marginalisées par cette modernité et en tentant donc de répondre aux critiques fréquemment formulées à l'encontre de cette dernière. Le cas typique est celui des plateformes numériques (modernité) qui permettent de se procurer des produits alimentaires locaux et bio (tradition et alternative).

Les conditions de mise sur le marché de l'innovation

Les conditions de mises sur le marché de l'innovation apparaissent également importantes, notamment lorsque l'innovation de rupture est potentiellement anxiogène. Celle-ci sera ainsi d'autant mieux acceptée qu'il y a eu une autorisation préalable de mise sur le marché *a fortiori* à la suite d'une consultation publique avec une traçabilité se traduisant en particulier par un étiquetage des produits issus de cette innovation afin que le consommateur puisse décider en toute connaissance de cause de l'acheter ou non. Cela sera moins le cas lorsque des produits issus de l'innovation sont déjà présents sur le marché, mais sans autorisation préalable de mise sur le marché et *a fortiori* de consultation publique et sans étiquetage spécifique (absence de traçabilité).

L'objectif de l'innovation

Le dernier élément à prendre en compte est l'objectif même de l'innovation. On peut ainsi estimer qu'une innovation aura d'autant plus de chances d'être acceptée par les consommateurs que son objectif apparaît clairement aux yeux des consommateurs, qu'elle semble être utile pour eux-mêmes et pour la société (elle n'est pas vue comme un gadget ou un simple « effet de mode » avec un faible intérêt pratique), qu'elle est perçue comme contribuant au bien commun (elle n'est pas qu'une source de bénéfices pour l'innovateur ou elle ne tend pas forcément à favoriser une production alimentaire *low cost* assimilée à de la

« malbouffe ») et qu'elle a une dimension universelle (car elle s'adresse à tout le monde et ne correspond aux préférences de certaines catégories sociales spécifiques, comme les « bobos »).

Le risque de controverse

Finalement, le plus grand risque pour les entreprises est que l'application commerciale d'une innovation technologique de rupture soit au cœur d'une controverse¹⁷. Auquel cas, les différentes parties prenantes campent sur leurs positions qui deviennent quasiment irréconciliables dans un contexte où l'émotion (notamment les inquiétudes, voire l'angoisse) et le manichéisme prennent largement le dessus sur toute forme d'analyse rationnelle. Le dialogue, le compromis et le consensus deviennent dès lors presque impossibles. Dans un tel cas de figure, les hommes politiques et les gouvernements français préfèrent le plus souvent faire preuve de prudence en s'appuyant sur le principe de précaution et en appliquant un moratoire à même de rassurer une opinion jugée inquiète.

Cela signifie qu'en définitive, la probabilité qu'une innovation de rupture soit acceptée par les consommateurs français sera d'autant plus élevée qu'elle présente une utilité véritable à la fois pour eux et pour la société, que le risque paraît maîtrisé par l'innovateur en parfait accord avec les autorités publiques et sanitaires, que l'innovateur et ses soutiens ont une bonne image de marque auprès du public, que le contexte général du lancement de l'innovation paraît favorable (compte tenu, par exemple, de l'absence de crise sanitaire dans la période récente), que cette innovation « colle » parfaitement aux tendances et aux valeurs dominantes du moment, que les conditions de mise sur le marché sont transparentes et que ses objectifs sont aussi de contribuer au bien commun. Ce ne sont pas toujours des paramètres que l'innovateur maîtrise bien (ex. contexte du lancement de l'innovation) et cela ne préjuge pas du succès commercial ou non de l'innovation en question. Mais cela peut néanmoins lui permettre d'obtenir de la part des consommateurs un implicite « permis social » d'innover.

¹⁷. Elsa Delanoue et Christine Roguet définissent dans « Acceptabilité sociale de l'élevage en France. Recensement et analyse des controverses » (2014, Groupement d'intérêt scientifique élevages demain) une controverse comme « un débat portant sur une question précise, chargée d'affect ou de gravité, pouvant s'élargir et concerner des acteurs nombreux et divers, lié à une incertitude scientifique, et donnant lieu à des échanges argumentés entre les protagonistes ».

DIX RECOMMANDATIONS POUR FAIRE FACE AU RISQUE SOCIÉTAL

Il est évident, en particulier pour les entreprises qui développent des activités, des projets ou des innovations dits « sensibles », qu'on ne reviendra pas en arrière. Les nouvelles parties prenantes (riverains, organisations de la société civile, citoyens « engagés », groupes radicaux, médias, etc.) ont mis le pied dans la porte. Elles ne repartiront pas. On peut même estimer que la situation risque de s'aggraver pour certaines entreprises dans les années à venir. La thématique du changement climatique va contribuer à coup sûr à aggraver le risque sociétal auquel les grandes entreprises sont confrontées. Cela concernera tout particulièrement celles qui appartiennent à des secteurs jugés responsables de la dégradation du climat et de l'environnement, notamment en raison de leurs émissions de gaz à effet de serre : compagnies pétrolières, transport aérien, industrie automobile, filière viande, industrie du plastique, etc.

Les entreprises peuvent néanmoins tenter de se prémunir et/ou de faire face à ce risque sociétal en respectant un certain nombre de recommandations. Nous en avons identifié dix.

(1) Ne pas être dans le déni

En premier lieu, les entreprises doivent prendre conscience du fait que la situation a radicalement changé. Leurs dirigeants et leurs cadres doivent en conséquence effectuer une sorte de travail de deuil vis-à-vis d'un monde où ces entreprises ne faisaient pas l'objet d'une surveillance et d'une vigilance de la part de véritables « vigies éthiques » (qui peuvent dénoncer à tout moment le moindre dérapage), n'avaient pas nécessairement à obtenir un « permis social d'opérer » et n'avaient pas l'épée de Damoclès d'un « contrôle social » sur leur tête. Il faut donc qu'elles dépassent le stade du déni ou de la colère.

(2) Être irréprochables

A l'instar des hommes politiques et des élus, les entreprises font désormais l'objet d'une « surveillance » au quotidien de leurs activités et leurs dirigeants, de leur comportement. Comme eux, ceux-ci doivent donc se montrer irréprochables et ne pas donner de prise aux critiques.

(3) Faire évoluer les pratiques

Les entreprises doivent aussi montrer qu'elles ne font pas la sourde oreille face aux attentes de la société et qu'elles cherchent par conséquent à faire évoluer leurs pratiques en s'appuyant, par exemple, sur des labels, des certifications ou bien des indicateurs de performance dans une logique de transparence, mais sans tomber pour autant dans les travers du *greenwashing*.

Qu'elles le veuillent ou non, elles doivent, en effet, faire face à quatre défis majeurs : (1) les exigences de rentabilité et de compétitivité économiques sur leurs marchés respectifs, (2)

l'impact des innovations technologiques sur leurs activités, (3) la protection des intérêts de la planète et de l'humanité, en particulier face au changement climatique, et (4) les attentes et les demandes des sociétés et de la société civile sur l'emploi, le pouvoir d'achat, la santé, la protection de l'environnement ou encore le bien-être animal, dont les entreprises doivent tenir compte lorsque celles-ci sont légitimes. Face aux défis planétaires et sociétaux, les entreprises doivent être des contributeurs positifs et des facilitateurs, et non des obstacles et des empêcheurs de tourner en rond, d'autant que, comme l'affirme Paul Polman, le PDG d'Unilever : « Nous ne pouvons tout simplement pas faire face aux nombreux défis environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés sans les entreprises¹⁸ ».

Si les entreprises restent sourdes face à ces attentes sociétales et indifférentes face aux défis de la planète, elles risquent, en effet, d'avoir à faire face à des situations de « contrôle social », de boycott ou de *buycott de facto* de la part des citoyens-consommateurs ou de subir la concurrence nouvelle d'acteurs économiques disruptifs qui sont susceptibles de remettre en cause leur modèle économique même en exploitant leurs vulnérabilités et en s'efforçant de répondre aux critiques dont elles font l'objet via différentes innovations technologiques dites de rupture.

Là aussi, l'alignement de planètes des autorités publiques, des acteurs de la société civile, des citoyens-consommateurs et des acteurs économiques disruptifs peut s'avérer préjudiciable à la survie de certaines entreprises. On le voit bien actuellement, par exemple, pour les acteurs de la filière viande qui font face à une plus grande pression émanant des autorités publiques, qui privilégient un régime alimentaire moins carné et se montrent plus suspicieuses sur tout ce qui a trait au bien-être animal et aux conditions d'abattage des animaux, de la société civile (association de protection animale, groupes antispécistes), des citoyens-consommateurs, plus soucieux du bien-être animal, et d'acteurs économiques disruptifs, qui développent et commercialisent des substituts de viande (à base végétale ou *in vitro*).

(4) Devenir des entreprises « socialement responsables »

Les entreprises ne doivent pas se contenter de respecter les obligations légales en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Elles doivent aussi devenir, de façon plus générale, des entreprises « socialement responsables » avec une « empreinte sociétale » positive ou un « impact sociétal » positif.

La notion d'empreinte sociale des entreprises¹⁹, qui est mise en exergue par le cabinet Accenture, est définie comme « l'impact des politiques sociales d'une entreprises sur ses employés, ses partenaires (dont ses sous-traitants) et sur la société dans son ensemble ». Cette empreinte se mesure par l'écart entre les captations de l'entreprise sur son écosystème et les apports à ce même écosystème en termes d'emploi, de conditions de travail, de relations commerciales équilibrées avec les fournisseurs, etc. Accenture en conclut « une société (privée) ne peut croître durablement que si la société (civile) progresse et s'enrichit

¹⁸. Intervention de Paul Polman à l'université d'été du Médef, 28 août 2018, https://www.youtube.com/watch?time_continue=87&v=7CeMuxRqiG4

¹⁹. Voir Accenture, en partenariat avec l'institut CSA, « La marque et le territoire. Les entreprises face à leur empreinte sociale », 2013.

elle aussi ». La notion « d'Impact sociétal total » est, quant à elle, définie par le Boston Consulting Group²⁰ comme « le bénéfice total pour la société des produits, des services, des opérations, des capacités de base (*core capabilities*) et des activités d'une entreprise ».

(5) Contribuer au bien commun

Les entreprises doivent aussi désormais prouver qu'elles s'engagent pour le bien commun. On voit bien, en effet, que la principale exigence des parties prenantes nouvelles est que celles-ci ne doivent pas être uniquement motivées par les bénéfices et la rémunération de leurs actionnaires, mais qu'elles doivent aussi contribuer au bien commun, par exemple en rémunérant mieux les autres parties prenantes (employés, petits fournisseurs, etc.), en s'efforçant de protéger la planète ou tout simplement en payant leurs impôts. Ceci est basé également sur l'idée selon laquelle il existe une interdépendance entre, d'une part, les grandes entreprises et, d'autre part, les sociétés ou la planète et donc que les premières ne doivent pas se développer au détriment des secondes.

C'est ce que font certaines d'entre elles qui ont décidé de faire des 17 Objectifs de développement durable (ODD), adoptés en 2015 par l'ensemble des Etats-membres de l'ONU à l'Assemblée générale des Nations unies, la « feuille de route » de leur stratégie. C'est ce que prône notamment Paul Polman²¹. D'autres, comme les entreprises réunies dans la coalition *We Mean Business*, disent s'engager à respecter la trajectoire de 1,5°C, conformément à l'Accord de Paris de 2015, dans le cadre de leurs activités. C'est le cas d'entreprises françaises comme Danone, Pernod-Ricard ou Carrefour. Or, ces entreprises ne doivent pas se contenter de simples effets d'annonce. Elles doivent veiller à faire en sorte qu'il y ait une cohérence entre leur discours et leurs pratiques. Dans le cas contraire, elles se montreraient vulnérables et deviendraient la cible d'attaques de type « *Name and shame* » de la part d'acteurs de la société civile.

(6) Associer autant que possible les parties prenantes

Les entreprises doivent associer autant que possible les parties prenantes, du moins celles qui sont prêtes à entrer dans un processus de consultations, de dialogue, voire de co-construction dans certains cas (par exemple pour les grands projets) ou de partenariat (avec des organisations de la société civile).

(7) Opérer un travail d'acceptabilité sociale

Dans certains cas, les entreprises doivent reconnaître la nécessité de produire un véritable travail d'amélioration de l'acceptabilité sociale d'activités qui sont de plus en plus décriées ou de projets ou d'innovations qui sont controversés, à l'instar de ce que font déjà les entreprises qui développent des projets miniers, d'aéroport, de ligne de TGV ou d'autoroutes. Cela peut

²⁰. The Boston Consulting Group, « Total Societal Impact. A New Lens for Strategy », 2017.

²¹. Intervention de Paul Polman à l'université d'été du Médef, 28 août 2018, https://www.youtube.com/watch?time_continue=87&v=7CeMuxRqiG4

être difficile à admettre pour certains secteurs d'activité qui étaient socialement acceptés auparavant, comme c'est le cas par exemple des pesticides ou de l'élevage intensif, mais c'est une nécessité absolue.

(8) Articuler riposte et communication positive

Les entreprises ne doivent pas pour autant tout laisser passer sur ce qui se dit d'elles et de leurs activités dans l'espace public (médias, édition, réseaux sociaux, etc.). Elles doivent s'efforcer d'articuler, d'une part, la riposte dans cet espace aux contre-vérités assénées par certaines parties prenantes, en recourant si possible à des « tiers de confiance » aux yeux du grand public, et, d'autre part, des actions d'information et de communication positives en direction des citoyens-consommateurs.

Pour cela, les entreprises doivent éviter deux types de travers : (1) la riposte agressive visant les dirigeants, les intentions « cachées », les modes opératoires ou les modes de financement des acteurs de la société civile, (2) le double réflexe, et le double travers, de la communication de nombre de grandes entreprises françaises, à savoir la communication technico-rationnelle d'ingénieurs et/ou de technocrates et la com' de communicants. Cette communication doit être proactive et consister à répondre aux interrogations et aux préoccupations du grand public dans un langage compréhensible sans jargon technique et langue de bois et en se basant sur des valeurs de vérité, d'honnêteté et de sincérité.

(9) Gagner la « bataille du récit »

Les entreprises doivent soigner le *storytelling* dans la « bataille du récit » qui peut les opposer aux nouvelles parties prenantes. Face à des riverains, elles doivent faire en sorte de ne pas tomber dans le syndrome « Astérix, village des irréductibles Gaulois » face aux méchants Romains ou encore David contre Goliath. C'est la « belle histoire » de citoyens qui ont décidé de s'élever contre un projet qu'ils jugent nuisible et de lutter bénévolement avec peu de moyens pour défendre leur territoire face à une grande entreprise uniquement motivée par le profit et qui agit sans prendre en considération le point de vue des locaux et au mépris de leur santé et de l'environnement. Face aux organisations de la société civile ou aux citoyens « engagés », elles peuvent avoir à faire face au syndrome du « lanceur d'alerte », à savoir des associations et de simples citoyens qui entendent légitimement sauver le monde face à l'indifférence et même au cynisme des acteurs économiques. Enfin, face aux groupes radicaux, elles doivent tout faire pour éviter de sombrer dans le syndrome du « romantisme révolutionnaire » incarné par de jeunes rebelles qui se battent pour un monde meilleur et pour expérimenter ce que pourrait être un autre monde face à l'arrogance du maître d'ouvrage qui est l'incarnation du « grand méchant capitalisme ».

(10) Etablir un nouveau « contrat » entre les grandes entreprises et la société française

Durant la période des « Trente glorieuses », les Français semblaient voir les grandes entreprises comme des facteurs de modernisation du pays, d'amélioration de leurs conditions

de vie (accroissement du niveau de vie, accès au confort moderne), de création d'emplois sur le territoire national et de diffusion de technologies synonymes de progrès pour tous. Il y avait donc à leurs yeux une convergence d'intérêts entre les grandes entreprises et la société française.

Cela ne semble plus être le cas. Pour une grande partie de la population, les intérêts des entreprises mues par la seule logique du profit n'iraient plus dans le sens de ceux de la société et du bien commun, en particulier dans le domaine de l'emploi (délocalisations, travailleurs détachés), des technologies (controverses autour de technologies jugées anxiogènes), de la santé, de la protection de l'environnement, de l'intérêt général (défiscalisation) ou encore de la lutte contre les inégalités (rémunérations élevées des dirigeants).

Il semble par conséquent nécessaire d'envisager un nouveau « contrat » entre les grandes entreprises et la société française de sorte que pour celle-ci et la société civile les intérêts des grandes entreprises et de la société convergent à nouveau. De ce point de vue, les grandes entreprises ne doivent pas apparaître comme l'incarnation d'une hypermodernité, d'une hyperglobalisation ou *a fortiori* d'un monde hypertechnologique à connotation transhumaniste. Elles doivent plutôt être les symboles d'acteurs ouverts sans lesquels une résilience face aux défis majeurs qui se dressent devant nous ne pourra pas être envisagée de façon effective. Les entreprises doivent donc ne plus être perçues uniquement comme la source de la plupart des problèmes auxquels les Français sont confrontés, mais comme l'une des principales solutions pour pouvoir les résoudre.

Cela doit valoir également pour la perception par les entreprises des nouvelles parties prenantes. Elles ne doivent pas être vues uniquement comme des ennemis à combattre et des obstacles à contourner. Ce serait, en effet, certainement une erreur d'entrer dans un rapport de force frontal avec elles en essayant de les affaiblir via une stratégie d'influence ou une communication sensible ou de les ignorer en optant pour une stratégie d'évitement. Elles doivent, au contraire, être perçues aussi en définitive comme un moyen d'améliorer certaines pratiques et de mieux s'adapter et répondre aux attentes sociétales et donc, d'une certaine manière, comme un levier d'innovation.

LES MISSIONS DE LA FONDATION CONCORDE

INFLUENCER

Notre action met l'accent sur la sensibilisation de nos dirigeants et de l'opinion publique à la réindustrialisation et la revitalisation de nos territoires.

DÉBATTRE

Nous élaborons des propositions au sein d'une dizaine de groupes de travail, présidés par des universitaires ou des experts, et rassemblant des membres de la société civile, des élus et des fonctionnaires

AGIR

Pour porter la voix de la société civile et peser dans le débat public, nous organisons régulièrement des conférences et débats autour des grands enjeux économiques.

POUR NOUS CONTACTER :



01 72 60 54 39



INFO@FONDATIONCONCORDE.COM